Nordisk Arbejds- papir

Organisationsanalyse af Nordisk Miljømærkning

En analyse af organisationen Nordisk Miljømærkning med formålet at hurtigt, strategisk og fleksibelt kunne imødekomme forandringer på markeder og hos kunder.

NA2020:910
ISSN 2311-0562
<http://dx.doi.org/10.6027/NA2020-910>

Nordisk Ministerråd
Nordens Hus
Ved Stranden 18
1061 København K
www.norden.org

ORGANISATIONS- ANALYSE AF NORDISK MILJØMÆRKNING

Udarbejdet for Nordisk Ministerråd af:

Philip Schwalm, Jesper Runge Pedersen
& Rasmus Waldemar,
Implement Consulting Group

15. december 2020

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	1
2. Kort om Nordisk Miljømærkning	2
2.1 Nordisk Miljømærknings organisation	2
2.2 Nordisk Miljømærknings opgaver og processer	3
3. Analysens grundlag	5
4. Analyseresultater	7
4.1 Omverden	8
4.2 Strategi	10
4.3 Organisatorisk struktur	13
4.4 Processer, snitflader og samarbejde	16
4.5 Styring og opfølgning	18
4.6 Kultur og kompetencer	18
5. Anbefalinger	21
5.1 Designkriterier	21
5.2 Løsningstemaer	22
Bilag 1: Eksempel på sammenhæng mellem analyseresultater og designkriterier	28

1. Indledning

Svanemærket har siden 1989 gjort det lettere for forbrugere at finde miljøvenlige produkter og for virksomhederne at fremstille dem. De seneste 30 år er Svanemærkets fokusområder ekspanderet, og i dag er miljømærkningen tilgængelig på et stort og varieret udvalg af produkter og tjenester – fra almindelige forbrugsvarer som shampoo og toiletpapir til huse, supermarkeder og fonde.

Der er imidlertid en række forhold i omverdenen, som Svanemærkets organisation (Nordisk Miljømærkning (herefter NMM)) bør tilpasse sig, hvis organisationen som helhed skal opnå den omstillingsevne, der kræves for at bringe Svanemærket bæredygtigt gennem de kommende års forandringer. Der er fx stigende krav til, at organisationer tilpasser sig den digitale udvikling, og der er globalt set en stigende opmærksomhed på at få klima og bæredygtighed på den politiske dagsorden. Det stiller krav til organisationens evne til hurtigere at imødekomme kravene og mulighederne i en konstant skiftende verden.

Derfor har Nordisk Ministerråd besluttet at gennemføre en analyse af NMM's organisation. Baggrunden for opdraget er, at Nordisk Ministerråd hvert femte år tager stilling til, om der er behov for at evaluere Svanemærkets organisation og aktiviteter.

Formålet med opdraget er at analysere, *om Svanemærkets organisation er udformet, så den hurtigt, strategisk og fleksibelt kan møde forandringer på markeder og hos kunderne. Fokus i analysen er organisationens evne til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer.* Udgangspunktet for analysen er den nuværende organisation med dens nordiske koordinering og nationale beslutninger samt den pågående digitalisering af organisationen, jf. opgavebeskrivelsen.

Analysen vil opstille forslag og anbefalinger til forbedringer set i forhold til ovenstående formål med analysen.

Analysen har været organiseret med en styregruppe, ledet af en repræsentant for Nordisk Ministerråds sekretariat, og den er blevet støttet af en projektgruppe med repræsentanter for NMM. I løbet af analysen har Implement ved en række lejligheder tillige fremlagt foreløbige observationer for Foreningsstyrelsen (FS) og for Nordisk Miljømærkningsnævn.

2. Kort om Nordisk Miljømærkning

2.1 Nordisk Miljømærknings organisation

Nordisk Miljømærkning består af fem nationale miljømærkningsorganisationer, som er organiseret på hver deres måde.

Nordisk Miljømærknings virksomhed er reguleret i et dokument om mål og principper, som er udformet af Nordisk Ministerråd i 2014. Det fremgår her bl.a., at det operationelle samarbejde mellem de nationale miljømærkningsorganisationer samordnes af den nordiske forening Nordisk Miljømærkning. Det er Foreningsstyrelsen, som varetager dette samordningsarbejde. FS består af lederne fra hver af de fem nationale miljømærkningsorganisationer.

Det fremgår også af dokumentet om mål og principper, at Nordisk Miljømærkningsnævn (NMN) er det besluttende organ for fastlæggelse af kriterier og produktgrupper, og at nævnet er et forum for alle strategiske beslutninger om Svanen. Nævnets virksomhed er reguleret i en arbejdsordning for Nordisk Miljømærkningsnævn, ligeledes fra 2014 og ligeledes udformet af Nordisk Ministerråd. Det fremgår her, at hvert lands medlemmer udpeges efter national beslutning. Det er ikke reguleret yderligere, hvordan nævnet skal sammensættes.

Nordisk Miljømærknings organisatoriske struktur er fremstillet i figuren nedenfor.

Figur: Nordisk Miljømærknings organisatoriske struktur

NORDISK MINISTERRÅD

- Regulerer Nordisk Miljømærknings virksomhed og arbejde.
- Kan beslutte at bidrage med finansiering til Nordisk Miljømærknings organisation, herunder (navnlig) til samordningsarbejdet for Nordisk Miljømærkning.

NORDISK MILJØMÆRKNINGSNÆVN

- Består af et medlem pr. land, som er udpeget nationalt.
- Er et forum for principielle vurderinger og strategiske beslutninger om Nordisk Miljømærkning
- Beslutter og følger op på Nordisk Miljømærknings virksomhedsstrategi
- Vælger produktgrupper for kriterieudvikling
- Godkender kriterier for miljømærkning af produkter
- Godkender "Regler for Nordisk Miljømærkning".

NORDISK MILJØMÆRKNING

- Ledes af Foreningsstyrelsen (de nationale ledere)
- Samordner det nationale arbejde
- Fremlægger beslutningsforslag til Nordisk Miljømærkningsnævns kriteriearbejde
- Fremlægger kriteriedokumenter for Nordisk Miljømærkningsnævn
- Fastlægger operative miljø- og markeds-mæssige delmål for hver produktgruppe
- Har et budget på 5 mio. kr., som bevilliges af Nordisk Ministerråd

DE NATIONALE ORGANISATIONER

- Sagsbehandler ansøgninger og træffer afgørelse om licenser
- Overvåger og kontrollerer brug af Svanemærket
- Markedsfører Svanemærket
- Opkræver gebyrer for ydelser og modtager nationale tilskud

Det fremgår af figuren ovenfor, at Nordisk Miljømærkning består af de nationale miljømærkningsorganisationer, ledes af Foreningsstyrelsen, som består af de nationale ledere, og har et eget (mindre) budget på 5 mio. kr. årligt, som bevilges af Nordisk

Ministerråd. De nationale miljømærkningsorganisationer er således helt centrale i Nordisk Miljømærkning.

Der er stor variation blandt de nationale miljømærkningsorganisationer, både hvad angår organiseringsform, og hvad angår ressourcer. Tabellen nedenfor giver et overblik over de nationale organisationers organiseringsform, repræsentation i NMN og antal medarbejdere.

Det bemærkes, at de nationale miljømærkningsorganisationer har ansvaret for både Svanemærket og EU Ecolabel. Denne analyse fokuserer særligt på Svanemærket.

Tabel: Overblik over de nationale miljømærkningsorganisationer

	Miljömärkning Sverige AB	Miljømærkning Danmark	Miljømærkning Norge	Miljömärkning Finland	Norræn Umhverfismærkning
Organisationsform	Miljømærkning Sverige AB er et statsligt ejet selskab (bolag), som er reguleret af en bolagsordning. Selskabet har en bestyrelse og ledes af en direktør.	Miljømærkning Danmark er en del af fonden Dansk Standard. Miljøstyrelsen indgår resultatkontrakt med Dansk Standard om driften af Miljømærkning Danmark som et særskilt aktivitetsområde i Dansk Standard, jf. bekendtgørelse herom. Miljømærkning Danmark betjener Miljømærkningsnævnet i Danmark, som er nedsat af miljøministeren. Miljømærkning Danmark ledes af en direktør.	Miljømærkning Norge er en stiftelse med egne vedtægter, hvor stiftelsens formål er beskrevet. Stiftelsestilsynet fører tilsyn med, at stiftelsen følger sine regler, herunder formålet med stiftelsen. Miljømærkning Norge har et styrende organ (bestyrelse) og ledes af en direktør. Bestyrelsesformanden udpeges af barne- og familiedepartementet og repræsenterer Norge i NMN. Bestyrelsen har ansvar for Miljømærkning Norge og ansætter direktøren.	Miljømærkning Finland er en statslig ejet virksomhed med en bestyrelse. Virksomheden ledes af en direktør.	Norræn Umhverfismærkning er en del af det islandske miljøministerium.
Repræsentation i NMN	Bestyrelsesformanden repræsenterede frem til marts 2020 Sverige i NMN. Siden da har det været direktøren.	Formanden for Miljømærkningsnævnet repræsenterer Danmark i NMN.	Bestyrelsesformanden repræsenterer Norge i NMN.	Bestyrelsesformanden repræsenterer Finland i NMN.	Norræn Umhverfismærkings direktør repræsenterer Island i NMN.
Antal medarbejdere	81 medarbejdere	46 medarbejdere	30 medarbejdere	17 medarbejdere	2 medarbejdere

2.2 Nordisk Miljømærknings opgaver og processer

NMM's forretningsmodel består i, at NMM udvikler miljøkriterier for forskellige typer af produktgrupper. Virksomhederne ansøger derefter om at få Svanemærket sine varer eller tjenester. Virksomhederne betaler en afgift for at opnå licensen og et årligt gebyr for at opretholde den.

NMM har derfor tre hovedopgaver:

- Produktudvikling, som består i at udvikle nye miljøkriterier eller kriterier for nye produktgrupper. Til denne hovedopgave henregnes også både løbende opdatering af kriterier (krav) og større revisioner af kriteriedokumenter.
- Licensering, som består i at sagsbehandle ansøgninger om at opnå en licens.
- MarKom, som omfatter markeds- og kommunikationsmæssige opgaver, fx branding, salgsindsatser og ekstern kommunikation.

For hver af disse hovedopgaver er der udpeget en "procesejer", som har ansvaret for, at hovedopgaven er koordineret på tværs af de nationale organisationer. For

produktudviklingens vedkommende har de nationale organisationer afsat ressourcer, som arbejder fællesnordisk under ledelse af procesejeren for produktudvikling. De øvrige to kerneopgaver varetages nationalt.

I tillæg til ovenstående opgaver varetager Nordisk Miljømærkning i sagens natur en række støtteopgaver, opgaver vedr. bl.a. internationalt samarbejde samt interne udviklingsopgaver.

Den vigtigste udviklingsopgave er p.t. "ReDigit", som er et omfattende digitaliseringsprojekt, der vil få stor betydning for, hvordan NMM kommer til at arbejde, og hvordan kunderne med tiden kommer til at ansøge om licenser. En af de store forskelle, ReDigit vil medføre, er, at NMM fremfor at vedligeholde kriteriedokumenter for bestemte produkter fremadrettet vil vedligeholde enkeltstående krav med relevans for flere produkter. Dette forventes at medføre en betydelig forenkling og effektivisering af både licenseringen og vedligeholdelses- og opdateringsarbejdet.

3. Analysens grundlag

Analysen bygger på en gennemgang af en række dokumenter, 30 interviews med en lang række forskellige respondenter med indsigt og/eller interesse i NMM samt en række workshops med ledere og nøglemedarbejdere fra NMM. Der har været følgende respondenttyper involveret i analysen.

- Landedirektører i NMM
- Procesejere i NMM
- Nøglemedarbejdere i NMM
- Medlemmer af Nordisk Miljømærkningsnævn
- Øvrige relevante personer, herunder med særlig viden om NMM og om systemunderstøttelsen og digitaliseringsprojekterne i NMM

3.1.1 Interviews

Interviewene har taget udgangspunkt i en interviewguide, som omfatter seks dimensioner, der ligger til grund for vores blik på organisationen. Interviewguiden er udformet med afsæt i dokumentstudier og med sparring fra styregruppe og projektgruppe, jf. ovenfor.

Interviewene er gennemført sådan, at respondenterne har fået mulighed for navnlig at bidrage inden for de dimensioner, som de har særligt kendskab til. Samlet er der med de 30 interviews dækket alle seks dimensioner.

De seks dimensioner fra interviewguiden er illustreret i figuren nedenfor.

Figur: Seks dimensioner i analysen af NMM

Efter interviewrunden er der udarbejdet en delrapport med de observationer, som analysen havde givet anledning til. De analytiske observationer er fremstillet i kapitel 4.

3.1.2 Workshops

Analysens anden del omfattede udformning af en række anbefalinger til den fremtidige indretning af NMM's organisation.

Implement havde som forberedelse til workshops udformet et forslag til en "driftsmodel", jf. beskrivelsen heraf i kapitel 5, samt en række forskellige scenarier for, hvordan opgaverne i driftsmodellen ville kunne organiseres. De forskellige scenarier blev gennemgået ved workshops som afsæt for en diskussion af fordele og ulemper i forhold til organisationens opgavevaretagelse og mulige barrierer for implementering.

Deltagerne havde som forberedelse modtaget et spørgeskema med fire spørgsmål til hvert scenarie. Deltagernes besvarelser af spørgeskemaet tjente som forberedelse til workshops, ligesom de indgår som en del af det analytiske grundlag for anbefalingerne i denne rapport.

4. Analyseresultater

I det følgende præsenteres en række observationer inden for hver af de seks nævnte dimensioner. Observationerne har i en foreløbig udgave både mundtligt og skriftligt været forelagt projektets styregruppe og Foreningsstyrelsen. Styregruppens og Foreningsstyrelsens kommentarer og bemærkninger til de foreløbige observationer er indarbejdet i fremstillingen.

Indledningsvist skal det bemærkes, at analyseresultaterne særligt omhandler forhold i NMM, som kan forbedres. Det er fornuftigt ud fra et perspektiv om, at analysen skal bidrage til at hjælpe NMM med at forbedre rammerne for opgavevaretagelsen. Imidlertid giver denne tilgang den skævhed i fremstillingen af analyseresultaterne, at der er et større fokus på de områder, der indeholder et forbedringspotentiale, end på de områder, hvor NMM gør det godt. Det bør derfor også fremhæves, at NMM på en lang række områder er en succesfuld virksomhed, der driver en miljømærkningsordning, som nyder høj troværdighed blandt forbrugerne, som har en høj faglighed, og som kommercielt er en god succes.

- Organisationen har en god kommunikation med omverdenen i form af både kunder, leverandører, det politiske niveau og andre interessenter.
- Der foregår kommunikation og vidensudveksling med udenlandske organisationer.
- Der foreligger en Strategi 2020, som er simpel, brudt ned i konkrete initiativer og kommunikeret bredt ud i organisationen.
- Der foreligger en solid og gennemarbejdet brand strategy.
- Der er planlagt yderligere strategisk arbejde af ledelsen, som bliver udført i løbet af 2020/2021.
- Organisationens nuværende struktur giver en god mulighed for at kunne tilfredsstille multiple interessenter med vidt forskellige interesser såsom private virksomheder, politiske organisationer og andre interesseorganisationer på tværs af fem lande.
- Organisationsstrukturen består af relativt få hierarkiske lag, hvilket gør de interne beslutningsprocesser i hvert land relativt korte.
- Organisationen har bevæget sig i retning af mere samarbejde på tværs af både processer (produktudvikling, licensering og MarKom) og lande.
- Der er stor bevidsthed i organisationen om processerne, og hvilke forbedringspotentialer der ligger i de nuværende processer.
- Der eksisterer en fast rytme, hvor de enkelte landechefer (FS) mødes månedligt og dedikerer tid til at styrke det nordiske samarbejde gennem struktureret koordinering.
- Organisationen er gennemsyret af en stærk faglighed og en passion for at indfri organisationens miljømæssige mission.
- Der er en stor åbenhed på tværs af hele organisationen til løbende at blive mere effektiv, agil og moderne. Dette er bl.a. blevet demonstreret i de interne udviklingsinitiativer som Relnvent og ReDigit. Denne kulturelle rejse er i høj grad støttet af ledelsen.

Analyseresultaterne, som særligt fokuserer på forbedringsmuligheder, er nedenfor fremstillet med afsæt i den analyseramme, som er anvendt under interviewrunden, jf. kapitel 3.

Hvert analyseresultat er nummereret med henblik på at skabe sporbarhed mellem analyseresultater og de designkriterier, som præsenteres i kapitel 5, og som danner grundlag for vores anbefalinger til NMM's videre arbejde med organisationen.

Hvert analyseresultat er tillige forsynet med en "harvey ball", som angiver, hvor stor betydning observationen har, i forhold til *om NMM hurtigt, strategisk og fleksibelt kan møde forandringer på markeder og hos kunderne, herunder NMM's evne til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer*, jf. formålet med analysen.

4.1 Omverden

4.1.1.	Idégenerering
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nordisk Miljømærkning bruger ikke kunderne eller omverdenen til systematisk opsamling af trends, udviklinger eller som grundlag for idégenerering i øvrigt. Nordisk Miljømærkning har ikke en fælles model for, hvordan signaler fra omverdenen opfanges – dette arbejde varetages (stort set) alene af de nationale miljømærkningsorganisationer i det omfang, de selv synes, uden at der sker en samlet behandling heraf på nordisk niveau. Der er dog, efter det oplyste, igangsat et arbejde med at etablere en produktudviklingsstrategi, jf. også pkt. 2.2. Nordisk Miljømærknings internationale arbejde er forankret hos én person og forekommer dekoblet fra resten af organisationen. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>I forhold til evnen til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markederne er det en udfordring, at kunderne og omverdenen ikke bruges til systematisk opsamling af trends, ligesom det er uhensigtsmæssigt, at det internationale arbejde forekommer dekoblet fra den øvrige organisation.</p>		

4.1.2.	Internationalt samarbejde
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hver nationale miljømærkeorganisation er "Competent Body" for EU Ecolabel og dermed en væsentlig part her. Nordisk Miljømærkning og EU Ecolabel interagerer fx i forhold til kriterieudvikling, men samarbejdet sker i sagens natur under hensyntagen til begge parter regelsæt. Samarbejde og koordination med andre mærker forekommer begrænset. Der er således ikke – eller begrænset – samarbejde om fx arbejdsdeling inden for markeder, fælles kriterieudvikling, trendspotting, markedsføring, salgsaktiviteter eller andet. Nordisk Miljømærkning bruger ikke Global Ecolabelling Network (GEN) til samarbejde med andre mærker. Der er blandt de nationale organisationer forskellige holdninger til, hvordan og med hvem man skal samarbejde internationalt. Nogle organisationer er mest optagede af at samarbejde med EU Ecolabel, mens andre i højere grad arbejder for bilaterale samarbejder. Der er også forskel på, med hvilke lande de nationale organisationer særligt ønsker at etablere et samarbejde. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p>		

Der er muligheder for internationalt samarbejde og inspiration, som ikke bliver samlet op, når det internationale samarbejde er tilrettelagt, som det sker i dag, jf. også 1.1.

4.1.3.	Brand
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Svanen har ikke et fællesnordisk brand ud mod markedet. Nordisk Miljømærkning har brandet Svanen forskelligt nationalt med afsæt i de nationale markeder og dagsordener på miljøområdet. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det forekommer ikke at være et væsentligt problem i forhold til evnen til hurtigt at reagere på omverdensforandringer, at organisationerne i Nordisk Miljømærkning har valgt at brande Svanemærket på forskellig måde i de nordiske lande. Der kan være nogle værktøjer og processer inden for marketing og kommunikation, som kan være vanskeligere at håndtere fælles, men dette forekommer også at være en forholdsvis afgrænset problemstilling.</p>		

4.1.4.	Tempo
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Produktudviklingstiden er for lang. Den er blevet beskrevet som, at det fra idé til lancering kan tage mellem tre og fem år. Fra når beslutningen om at udvikle produktet tager 1-1½ år. Produktudviklingstiden indebærer en risiko for, at produktet ikke er relevant, når det kan markedsføres, eller at andre mærker har markedsført tilsvarende produkter før Svanen. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det er et væsentligt problem for evnen til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunderne, at produktudviklingstiden er så lang. Det vil styrke formålet med analysen væsentligt, hvis produktudviklingstiden blev nedbragt.</p>		

4.1.5.	NMN
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Den nationale nævnskonstruktion kan understøtte en god kontakt til nationale kunder og "stakeholders" og giver dermed grundlag for en god forankring i omverdenen, gode ambassadører, politisk indflydelse mv. Fleksibiliteten i mandaterne blandt medlemmerne af NMN er meget forskellig, hvilket har betydning for mulighederne for at indgå kompromiser og træffe beslutninger i NMN. NMN er sammensat af personer med meget forskellig baggrund og faglig indsigt. I to tilfælde er det lantedirektøren, i tre tilfælde er det lægfolk. Det giver en 		

ubalance i NMN og modvirker, at NMN kan påtage sig rollen som "uafhængig part" eller "tilsynsmyndighed", og det betyder, at sager kan blive skubbet fra FS til NMN, hvor de sagsbehandles igen. Der er behov for at tage stilling til, hvilken rolle (om nogen) NMN skal spille og bemande nævnet i forhold hertil, hvis man fortsat ønsker et Nordisk Miljømærkningsnævn.

- Nogle mener, at NMN har en vigtig funktion, herunder i forhold til at vedtage kriterier og sikre balance mellem de nationale synspunkter, mens andre mener, at NMN's funktion nedsætter organisationens tempo og er mindre værdiskabende.

Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen

Specifikt i forhold til formålet med analysen er problemstillingerne i forhold til NMN et forholdsvis afgrænset problem, som handler om, at sagsbehandlingen i NMN kan forsinke produktudviklingstiden, selvom der er taget en række initiativer til at gøre sagsbehandlingen i NMN mere fleksibel og hurtig. Nedenunder dette sættes der grundlæggende spørgsmålstejn i Nordisk Miljømærkning om værdien af at have et Nordisk Miljømærkningsnævn, hvilken funktion det skal have, og hvordan det følgelig bør bemannes. Disse uenigheder vil Nordisk Miljømærkning have vanskeligt ved selv at håndtere, og det bør derfor overvejes, at Nordisk Ministerråd bistår med at skabe klarhed over NMN's fremtidige rolle, opgaver, sammensætning og arbejdsmåde.

4.2 Strategi

4.2.1.	Koncernstrategi
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der findes ikke en fællesnordisk "koncernstrategi", som sætter retning for de nationale strategier. Nogle peger på, at det nordiske niveau ikke skal sætte retning for den nationale indsats – men at det skal være omvendt, nemlig sådan at de nationale organisationer i fællesskab skal sætte retning for det nordiske. Logikken i Nordisk Miljømærkning er da også en "bottom-up"-logik, hvor de drøftelser, der dagsordensættes, de spørgsmål, der tages op, og de beslutninger, der træffes, kommer nedefra fremfor at udspringe af en fællesnordisk strategi. • Der findes en strategi for Nordisk Miljømærkning med overordnede strategiske temaer. • Der er udviklet en omfattende "brand strategy". Udviklingen af en brand strategy er sket som et nordisk projekt med FS som ejere og MarKom som kernegruppe med involvering af 47 personer på tværs af processer og lande. Alligevel forekommer en brand strategy indtil videre at have haft meget blandet gennemslagskraft på nordisk niveau. Analysen giver det indtryk, at denne brand strategy hovedsageligt omtales og anvendes som referencegrundlag i det land, som har projektlede udformningen af strategien. • De enkelte lande udarbejder nationale strategier for deres egne miljømærkningsorganisationer i det omfang, de selv synes. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Set i forhold til formålet med analysen om både hurtigt, strategisk og fleksibelt at kunne møde forandringer og håndtere fælles værktøjer og processer ville det være en</p>		

styrke at have en fælles koncernstrategi. En sådan ville bidrage til at understøtte strategiske valg, og den ville tillige understøtte brug af fælles værktøjer og processer. Det er imidlertid ikke en forudsætning for at indfri formålet med analysen, ligesom der også er blandet opbakning til at udforme en fælles koncernstrategi.

4.2.2.	Produktstrategi
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er ingen samlet strategi for, hvilke produkter (kriteriedokumenter) Nordisk Miljømærkning skal udvikle. Der er alene retningslinjer for, hvordan det enkelte produkt skal udvikles (ved brug af RPS-model, hvor relevans, potentiale og styrbarhed vurderes). I brand strategy, jf. ovenfor, indgår tillige en ABC-model til vurdering af nye produktgrupper. Det vil sige, at der i tillæg til RPS'en også vurderes økonomisk værdi (ROI) og brand value af udviklingen af et produkt. Nordisk Miljømærkning er, efter det oplyste, på et meget tidligt stadie på især ROI-vurderinger. • Produktudvikling besluttet efter udarbejdelse af et forstudie. Der findes en skabelon for udformning af forstudie og en proces for, hvordan MarKom og licensering skal involveres i et forstudie. Der er ingen begrænsninger på, hvem der kan udarbejde et forstudie, og valg af produkt kommer derfor ofte til at afhænge af, hvor stor gennemslagskraft fortællerne for forstudiet har i organisationen. • Der er, efter det oplyste, igangsat et projekt i forhold til etablering af en produktudviklingsstrategi. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>I forhold til hurtigt, strategisk og fleksibelt at kunne møde forandringer på markederne og hos kunderne kan det være en udfordring, at der ikke er en strategi for, hvilke markeder og kunder Nordisk Miljømærkning skal fokusere på. Det kan dog omvendt også være en styrke, at der er mulighed for, at de gode idéer kan komme nedefra. Dette kræver imidlertid, at der er en god udvælgelsesmekanisme blandt de idéer, der genereres, så valget beror på de strategiske hensyn, som Nordisk Miljømærkning ønsker at fremme. Der er behov for at finde en god balance mellem, hvordan Nordisk Miljømærkning ud fra strategiske hensyn vælger sine fremtidige produkter og fortsat stimulering af kreative tanker i organisationen om, hvilke produkter der skal udvikles fremadrettet.</p>		

4.2.3.	Produktportefølje
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er en meget stor bredde i Nordisk Miljømærknings produktportefølje forstået sådan, at den spænder over mange forskellige og forskelligartede ydelser, produkter og brancher. • Bredden i produktporteføljen giver en stor og bred synlighed for Svanen, fordi Svanen er repræsenteret i mange sammenhænge. • Men bredden i produktporteføljen giver også en stor kompleksitet i Nordisk Miljømærknings forretning og stiller store krav i forbindelse med vedligehold af 		

Nordisk Miljømærknings produkter, fordi medarbejderne skal mestre mange forskellige brancher og ydelser.

Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen

Det er ressourcekrævende for Nordisk Miljømærkning at vedligeholde så bred en produktportefølje, som tilfældet er i dag. Hvis produktporteføljen blev smallere, ville der kunne frigøres ressourcer til (strategisk) udvikling af nye produkter.

4.2.4.	Vedligehold
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Antallet af produkter, der skal vedligeholdes, vokser pr. automatik, hvis ikke der løbende fjernes produkter fra porteføljen. Det er vanskeligt for Nordisk Miljømærkning at beslutte at fjerne produkter fra porteføljen. • Ressourcer til vedligehold af produkter konkurrerer med ressourcerne til udvikling af produkter. • Der er mange produkter, hvor der er meget få licenser, og som dermed genererer lav omsætning. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det er ressourcekrævende for Nordisk Miljømærkning at vedligeholde produkterne. Hvis produktporteføljen løbende blev skåret til i forhold til antallet af licenser, ville der kunne frigøres betydelige ressourcer til (strategisk) udvikling af nye produkter.</p>		

4.2.5.	Bindinger
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De nationale organisationer er meget forskelligt organiseret, fx som selvstændigt aktivitetsområde i en fond, statsligt selskab, stiftelse eller en del af Miljøministeriets organisation. Nogle er således betydeligt mere bundne end andre, i forhold til hvad de selv kan beslutte, og hvad der kræver politisk godkendelse. I Danmark eksisterer der fx en bekendtgørelse, der regulerer miljømærkeindsatsen, herunder fordrer, at gebyrstigninger godkendes af den danske regering. Nogle oplever, at denne type binding kan gøre samarbejdet tungt og lægge begrænsninger på, hvilke strategiske valg Nordisk Miljømærkning kan træffe på egen hånd. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det kan være en udfordring i forhold til et ønske om at være hurtig og fleksibel, at de enkelte lande i forskellig grad er bundne i deres regelgrundlag eller vedtægter. Jo større bindinger, jo mere afgrænset er de enkelte landes forhandlingsmandat i FS (og NMN) alt andet lige, hvilket kan betyde, at der er beslutninger, som ikke kan træffes som følge af mangel på forhandlingsmandat. Forskellige bindinger kan tillige give et forskelligt udgangspunkt, i forhold til hvilken grad af fællesnordiskhed de enkelte lande anser for optimal.</p>		

4.2.6.	ReDigit
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringsprojektet ReDigit anses for strategisk afgørende, i forhold til at Svanemærket kan bevare sine kunder og sin markedsposition. Kunderne vurderes at forvente, at de kan ansøge om og få ansøgningen behandlet digitalt, for at det fortsat vil være attraktivt at være kunde hos Svanemærket. Derudover kommer ReDigit også til at have en væsentlig indflydelse på effektiviteten i kerneprocesserne, eftersom opdateringer til krav kan gøres et sted i stedet for mange gentagne steder. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>ReDigit-projektet (og fremtidige digitaliseringsindsatser) har meget stor betydning for Nordisk Miljømærknings evne til langsigtet at arbejde med fælles værktøjer og processer. Det er blevet vurderet af nøglemedarbejdere, at de digitale værktøjer vil have en stor indflydelse på at reducere deres manuelle processer (og store dele af alle kerneprocesser). Derudover er ReDigit et fællesnordisk initiativ, som binder organisation sammen på tværs af lande.</p>		

4.3 Organisatorisk struktur

4.3.1.	Ressourcer
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er som udgangspunkt få fællesnordiske ressourcer i Nordisk Miljømærkning. Der er en årlig bevilling fra NMR til FS på fem mio. kr., men de øvrige ressourcer i Nordisk Miljømærkning administreres af de nationale organisationer. De nationale organisationer allokere dog både medarbejdere og økonomiske ressourcer til fællesnordiske opgaver. • Der er meget stor forskel på, hvor store ressourcer de enkelte nationale organisationer råder over – og dermed også, hvor meget de kan spille ind i fællesnordiske opgaver. Sverige (81 medarbejdere) er klart størst, mens Danmark (46) er næststørst. Herefter kommer Norge (30), Finland (17) og Island (1,8). Disse forskelle har i sagens natur betydning for indflydelse og gennemslagskraft i Nordisk Miljømærkning. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det kræver stor koordination og fælles velvilje at reagere hurtigt, strategisk og fleksibelt på nordisk niveau, når langt hovedparten af ressourcerne som udgangspunkt er nationale. Tilsvarende kræver det alt andet lige mere god vilje og mere koordination at etablere fællesnordiske værktøjer og processer, når de ressourcer, der skal skabe dem og bruge dem som udgangspunkt, er nationale.</p>		

4.3.2.	National uensartethed
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De nationale strukturer og rammebetingelser er meget uensartede. De nationale organisationer kan således være selvstændige statslige selskaber, (dele af) stiftelser eller en del af et ministerium, ligesom der er forskelle på, om de har en bestyrelses- eller en nævnskonstruktion. Hertil kommer, at der er meget store forskelle mellem, hvor store ressourcer de nationale organisationer råder over, jf. også afsnit 2.1. • De forskellige strukturer og rammebetingelser kan give forskellige interesser og udgangspunkter, hvilket stiller krav til evnen til at indgå kompromiser for at kunne agere. • Selvom de nationale strukturer er forskellige, har Nordisk Miljømærkning skabt en lang række gode resultater og et miljømærke, som har et stærkt brand i de nordiske lande. • Det er uden for Nordisk Miljømærknings egen formåen at ændre på de nationale uensartetheder, så Nordisk Miljømærkning må leve med dem og håndtere dem på bedst mulig vis, hvis ikke de ændres af andre. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Uensartetheden er som udgangspunkt en barriere for hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer samt for at udvikle og anvende fælles værktøjer og processer.</p>		

4.3.3.	Fællesnordiskhed i arbejdsprocesser
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er ikke klare beskrivelser af, hvilke opgaver der løses nationalt, og hvilke der løses på nordisk niveau. Det afklares ad hoc. Som udgangspunkt løses de fleste opgaver nationalt. Produktudviklingen har dog et stærkt fællesnordisk islæt, og snittet mellem det fællesnordiske og det nationale er, efter det oplyste, klart for medarbejderne i produktudviklingen. • Produktudviklingen i Nordisk Miljømærkning får stillet ressourcer til rådighed af de enkelte nationale organisationer. Det fungerer sådan, at det opleves som, at der reelt er tale om en fællesnordisk afdeling. Lederen af produktudvikling har medarbejderudviklingssamtaler og (delt) ledelsesansvar for de medarbejdere, der er allokeret til den fællesnordiske afdeling. • Der er ikke en tilsvarende "fællesnordiskhed" for de to øvrige kerneprocesser (licensering og MarKom). • MarKom har forskelligt indhold og organisatorisk struktur i de enkelte lande, idet salg i Sverige er taget ud af MarKom, mens det i Danmark, Norge og Finland er inkluderet i MarKom. Det er en barriere for at etablere fællesnordiskhed inden for MarKom, at denne kerneprocess er uens på tværs af landene. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Der er inden for nogle af Nordisk Miljømærknings opgaveområder skabt en klarere struktur til at understøtte håndteringen af fælles værktøjer og processer. Det er særligt inden for opgaveområdet MarKom, at strukturen beskrives som uklar.</p>		

4.3.4.	Inddrivelse
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Licensen for Svanemærket består af et ansøgningsgebyr og en omsætningsafhængig licens, der inddrives årligt. Da Svanemærket gælder i hele Norden, inddrives den omsætningsafhængige licens i alle nordiske lande, hvor en virksomhed sælger Svanemærkede produkter. Da inddrivelsen er et nationalt anliggende, inddrives den omsætningsafhængige licens således op til fem gange, ligesom en nordisk virksomhed skal opgøre sin omsætning af Svanemærkede produkter på de fem nordiske lande. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Observationen er ikke så væsentlig i forhold til formålet med analysen, men der ligger dog en mulig effektiviseringsgevinst for både Nordisk Miljømærkning og kunderne ved, at inddrivelsen af afgifterne i højere grad finder sted samlet.</p>		

4.3.5.	Specialisering
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Der er ingen specialisering mellem landene, herunder fx i form af, at visse lande har ansvar for bestemte brancher, kundesegmenter, produktgrupper eller opgaver. Der er alene den specialisering blandt landene, som følger af, at de nationale markeder er forskellige. Efter det oplyste finder der overvejelser sted om at eksperimentere med "clustre", hvor dele af organisationen får et mandat til at tage ansvar for et samlet forretningsområde på nordisk niveau. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Specialisering af opgaver mellem landene vil formentlig kunne styrke Nordisk Miljømærkning i forhold til at reagere hurtigt og fleksibelt over for forandringer på markederne inden for de specialiserede delområder. Specialisering vil formentlig fremme brug af fælles værktøjer og processer inden for det specialiserede delområde, men vil omvendt alt andet lige modvirke brug af fælles værktøjer og processer på tværs af Nordisk Miljømærkning som helhed.</p>		

4.3.6.	It
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Det er Dansk Standard, der drifter Nordisk Miljømærknings it-systemer og leverer second level-support. De enkelte lande varetager selv first level-support, hvilket de har tilrettelagt forskelligt. Der er herudover ikke et fællesnordisk it-setup, og it-modenheden er forskellig på tværs af de nationale organisationer. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>I forhold til formålet med analysen er tilrettelæggelsen af it-driften ikke så væsentlig. Spørgsmålet om it-modenhed kan have betydning i forhold til evnen til at se digitale forretningsmuligheder og ibrugtage nye digitale værktøjer og processer.</p>		

4.4 Processer, snitflader og samarbejde

4.4.1.	NMN
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Godkendelsesprocesser op mod NMN kan sænke tempoet i produktudviklingen. Der arbejdes med at gøre sagsbehandlingen mere fleksibel (bl.a. ved løbende skriftlige godkendelser pr. mail). Der bliver peget på, at disse nye forretningsgange er velfungerende og hjælper til at øge beslutningstempoet. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det er væsentligt for evnen til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markederne og hos kunderne, at der er tilrettelagt processer i forhold til NMN, som sikrer, at beslutninger om nye produkter mv. træffes hurtigst muligt. Derudover at NMN for så vidt muligt kunne hjælpe med at opsamle signaler fra omverdenen og dermed støtte NMM med agilitet i forhold til omverdenen.</p>		

4.4.2.	Fællesnordiskhed
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Der er stor forskel i "fællesnordiskheden" i de tre kerneprocesser (produktudvikling, licensering og MarKom). Produktudvikling har (nogle) reelt fællesnordiske ressourcer og processer. Licensering foregår i vidt omfang nationalt, men afvikler faste "tolkningsmøder", hvor man på tværs af landene drøfter vanskelige tolkningsspørgsmål i forbindelse med sagsbehandlingen af ansøgninger. MarKom er forudsat at virke mere fællesnordisk, end det reelt er tilfældet. MarKom er hæmmet af den uens struktur på tværs af landene, jf. observation 3.3., ligesom MarKom er hæmmet af, at der i en længere periode de facto ikke har været en processejer for MarKom. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Evnen til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer er forskellig på tværs af kerneprocesserne. Det kan overvejes, om det er lige velbegrundet inden for de processer, der er mindre fællesnordiske.</p>		

4.4.3.	Grundlag for FS
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> I 2014 besluttede Nordisk Ministerråd, at det operative samarbejde mellem de nationale miljømærkningsorganisationer skulle samordnes via den nordiske forening Nordisk Miljømærkning. Dette sker i praksis gennem FS, som består af de fem landechefer. Det er ikke nærmere reguleret, hvordan FS skal arbejde, hvordan eventuelle konflikter skal løses, hvordan eventuelle uenigheder afgøres, hvad formandens rolle er osv. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p>		

Den sparsomme regulering stiller store krav til de enkelte landechefers fleksible evne til at få tingene til at glide. Det kan overvejes, om der er behov for at præcisere nærmere, hvordan der skal arbejdes i FS, eller om den overordnede regulering er hensigtsmæssig.

4.4.4.	ReDigit
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ReDigit-projektet vil fremme ensartethed af de processer, som systemet understøtter, herunder ikke mindst licensering. ReDigit-projektet er meget afhængigt af én ekstern konsulent. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>ReDigit (og fremtidige digitaliseringsindsatser) vil have meget stor betydning for den fremtidige evne til at håndtere fælles værktøjer og processer. Det er blevet vurderet af nøglemedarbejdere, at de digitale værktøjer vil have en stor indflydelse på at reducere deres manuelle processer (og store dele af alle kerneprocesser).</p>		

4.4.5.	Ressourcer til vedligehold
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Der er knap 60 produktgrupper, som kræver vedligehold hver tredje til femte år. Det tager ca. et år at udarbejde en revision. Projekttrikanten (tid, kvalitet og ressourcer) er derfor sprunget i forhold til vedligehold af produkterne. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Der er behov for prioritering og effektivisering i vedligeholdsprocesserne, hvis der fortsat skal være plads til både vedligehold af eksisterende og udvikling af nye produkter. Prioritering af vedligeholdsprocesserne refererer her til en prioritering i forhold til "pløjedybden" i revisionerne – og ikke en prioritering af produktporteføljen (som er behandlet i observation 2.3.).</p>		

4.5 Styling og opfølgning

4.5.1.	Nationalt fokus
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Økonomien i Nordisk Miljømærkning er (bortset fra 5 mio. kr., som FS modtager fra NMR) national, så det styringsmæssige fokus bliver nationalt. • Grundet forskellige måder at registrere timer på, separat økonomistyring og deling af info er det meget vanskeligt at tilvejebringe fællesnordiske finansielle nøgletal som styringsværktøj. • Det er meget begrænset, hvad der følges op på, i forhold til hvordan Svanemærket klarer sig i Norden (fx inkluderes tal for licenser etc. for alle nordiske lande i deres årlige rapportering til Nordisk Ministerråd). Der bliver stort set kun fulgt op på, hvordan Svanemærket har klaret sig nationalt. • Alle styringsdata, som fx tidsregistreringsdata, gennemførte aktiviteter, omsætning mv., er nationale. Dette gælder også de ca. 23.000 fællesnordiske timer, som bliver leveret i regi af produktudvikling. Sidstnævnte samles op månedligt og udgør grundlaget for PA'ernes rapportering til produktudviklingschefen og målopfølgningen på produktudviklingen, jf. nedenfor. • Alle incitamentssystemer er nationale. • Der er begrænset med styringsdata, der anvendes ved FS-møderne. • I produktudviklingen foretages en målopfølgning på både årsbasis og halvårsbasis. Målopfølgningen udformes på initiativ af produktudviklingen, men tilsendes også FS og øvrige interesserede. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det styringsmæssige setup fremmer ikke Nordisk Miljømærknings evne og tilbøjelighed til at arbejde med fælles værktøjer og processer.</p>		

4.6 Kultur og kompetencer

4.6.1.	Faglighed
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nordisk Miljømærkning er – på godt og ondt – befolket med "ildsjæle" med et stærkt "purpose". • Nordisk Miljømærkning er et sted, hvor medarbejderne bliver. Ancienniteten og erfaringsgrundlaget er højt. • Nordisk Miljømærkning er en meget teknisk, faglig organisation med tradition for detaljer. • Kriterierne er (meget) detaljerede, så det er en stor opgave at opdatere dem. Samtidig har detaljerede kriterier behov for hyppigere opdatering end mere generelle. 		

Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen

Det er væsentligt for Nordisk Miljømærkning, at der er en god balance mellem faglighed og troværdighed på den ene side og forretningsmæssig effektivitet på den anden side.

4.6.2.	Høje krav
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kriterieudvikling og licensering er komplekst og stiller store krav til indsigt og erfaring. • Den store spændvidde i brancher og produkter stiller yderligere krav til indsigt og erfaring. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det er vigtigt for Nordisk Miljømærkning, at organisationen fortsat kan tiltrække og fastholde medarbejdere med stærke kompetencer og erfaring. En reduktion i spændvidden i brancher og produkter ville gøre det mindre krævende at imødekomme kravene til produktudvikling og licensering – men ville samtidig give Svanen mindre synlighed.</p>		

4.6.3.	HR
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • AI HR er national, herunder fx HR-program, ledelsesudvikling, kulturfremme og performancesystemer. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det ville understøtte brug af fælles værktøjer og processer, hvis HR-understøttelsen havde et mere fællesnordisk islæt.</p>		

4.6.4.	Indefra og ud
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nordisk Miljømærkning har tradition for at tænke indefra og ud. MarKom skal støtte Nordisk Miljømærkning i at tænke mere udefra og ind, men det er ikke rigtigt slået igennem. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Traditionen med at tænke indefra og ud er ikke befordrende i forhold til ønsket om hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunder.</p>		

4.6.5.	Forretningsorientering
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Der er meget store forskelle på graden af forretningsforståelse og kommerciel forståelse på tværs af lande og funktioner. Nogle lande har en stærk "business school"-tradition, mens andre lande har en mere traditionel miljøteknisk tilgang til arbejdet i Nordisk Miljømærkning. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Det ville fremme evnen til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunder, hvis forretningsmæssig tænkning og kommerciel forståelse var mere udbredt.</p>		

4.6.6.	Digitale kompetencer
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nordisk Miljømærkning rummer generelt set begrænsede kompetencer i forhold til digitale transformationer, herunder også i forhold til at se digitale muligheder og tænke i de helheder, som er nødvendige for et digitalt potentiale. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Kompetencen er vigtig i forhold til formålet med analysen, fordi digital innovation bliver en vigtig komponent i at se fremtidens behov, understøtte brug af fælles værktøjer og processer og understøtte effektive arbejdsgange, der kan frigøre ressourcer til produktudvikling.</p>		

4.6.7.	Sprog
<p><i>Observationer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sprog er et issue. Nogle foretrækker nordisk, andre foretrækker engelsk. Nogle forstår nordisk dårligt. Dette vil kunne forstærkes, hvis personaleomsætningen stiger i Nordisk Miljømærkning, idet det kan tage noget tid at vænne sig til at håndtere nordisk, særligt hvor det er mindre umiddelbart tilgængeligt. Sprog er lidt en "varm kartoffel" i nogle sammenhænge. <p><i>Konsekvenser set i forhold til formålet med analysen</i></p> <p>Set snævert i forhold til formålet med analysen er observationen ikke afgørende, men det forekommer dog væsentligt for fremme af en god fælleskultur, at Nordisk Miljømærkning afklarer, hvilket sprog man skal anvende i hvilke sammenhænge, så ledere og medarbejdere har et fælles billede af, hvornår man taler nordisk, og hvornår man taler engelsk.</p>		

5. anbefalinger

Med afsæt i målbilledet for analysen:

"[NMM's] evne til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunderne, herunder evne til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer."

... opstilles en række designkriterier, for at den potentielle fremtidige organisation kan imødekomme dette målbillede. Formålet med designkriterierne er at sikre, at de anbefalede tiltag lever op til målbilledet for analysen.

Designkriterierne er baseret på observationerne fra første del af analysen, hvor de vigtige elementer i forhold til målbilledet er blevet identificeret og vurderet. Det er de blevet på tværs af de seks dimensioner fra rammen for organisationsanalysen: Omverden; Strategi, Organisatorisk Struktur; Processer, Snitflader og Samarbejde; Styling og Opfølgning; Kultur og Kompetencer, jf. kapitel 4.

5.1 Designkriterier

Designkriterierne er udledt af formålet med analysen samt et ønske om, at Nordisk Miljømærkning selv skal have mandat til at gennemføre de forandringer, der anbefales. Det betyder bl.a., at ændringer i Nordisk Miljømærkningsnævn og indretningen af de nationale organisationers rammevilkår ikke er omfattet af designkriterier og anbefalinger. Der kan dog være behov for, at disse forhold håndteres i andet regi, hvis der her er et ønske om at fremme Nordisk Miljømærknings evne til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunderne, herunder Nordisk Miljømærknings evne til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer – eller hvis det af andre årsager ønskes at genbesøge rammerne for Nordisk Miljømærkningsnævn eller de nationale organisationer. Løsningsforslagene i afsnit 5.2. beskriver, hvad designkriterierne eventuelt kunne føre til i Nordisk Miljømærknings organisation.

Designkriterierne er udvalgt på baggrund af konsekvensscoringen af de enkelte temaer i observationerne i forhold til målbilledet. Denne konsekvensscoring er blevet valideret med input fra alle medlemmer af Foreningsstyrelsen.

Tabel: Designkriterier og begrundelse for relevans

Designkriterier	Begrundelse for relevans ud fra observationerne i analysen (eksempler på temanumre)
Der skal ske en systematisk vidensopsamling fra omverdenen	4.1.1
Der skal fortsat ske en god håndtering af interessenter lokalt	Beskrevet under styrker
Der skal være en god balance mellem kreativitet nedefra og strategiske valg om kunder, markeder og ydelser	4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.6.1; 4.6.4; 4.6.5
Produktudviklingstiden skal nedbringes	4.1.4; 4.6.2
Ressourceforbrug til vedligehold af kriteriedokumenter skal nedbringes	4.2.4; 4.4.5; 4.6.2
Tempoet i beslutningsprocesserne skal øges	4.1.4
Det skal være klart, hvilke opgaver der er nationale, og hvilke der er fællesnordiske	4.3.1; 4.3.2; 4.3.3; 4.4.2; 4.4.3
ReDigit og øvrige digitaliseringsinitiativer skal fremmes	4.1.4; 4.2.6; 4.4.4; 4.6.6
Uden for NMM's mandat: <i>Der skal tages stilling til NMN's fremtidige rolle og bidrag</i>	4.1.5; 4.4.1

For at gøre det tydeligt, hvordan koblingen er mellem observationer og designkriterier, gives et eksempel i Bilag 1.

5.2 Løsningstemaer

Med afsæt i målbilledet for analysen:

"[NMM's] evne til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markeder og hos kunderne, herunder evne til langsigtet at håndtere fælles værktøjer og processer."

... opstilles en række løsningstemaer, for at den potentielle fremtidige organisation kan imødekomme dette målbillede.

Derudover har anbefalingerne i foregående afsnit et fællestema om øget nordisk samarbejde. Et overordnet løsningstema er derfor, at NMM skal søge fællesnordiske organisationsløsninger, hvor det er muligt og hensigtsmæssigt. Løsningstemaerne i nærværende afsnit giver et bud på, hvordan anbefalingerne i forrige afsnit kan implementeres i NMM's nuværende organisation, samt hvilke implikationer der er for implementering.

Vi har samlet NMM's opgaver i en driftsmodel, der viser, hvordan organisationens opgaver kan samles i logiske områder, og hvordan disse forholder sig til hinanden og omverdenen.

Denne mulige driftsmodel er vist i figuren nedenfor. Modellen viser ikke, hvordan NMM kan organisere sig, men giver et bud på de kapabilitetsområder, der kan etableres, og hvordan de forholder sig til omverdenen.

Figur: Forslag til driftsmodel for NMM

MARKED: omfatter de opgaver, som retter sig mod de potentielle kunder. Det er opgaver, som handler om markedsføring af Svanemærket mod nye kunder inden for brancher med eksisterende kunder eller brancher, som Nordisk Miljømærkning vælger at satse på i forhold til at etablere nye kunder. Eksempler på opgaver er salg, kontakt til forbrugere og indkøbere, branding rettet mod det specifikke marked mv.

PRODUKTUDVIKLING: omfatter at identificere, hvilke produkter og krav der er behov for på eksisterende og nye markeder i forhold til det omverdensbillede, som NMM virker i, og de kommercielle og teknologiske trends, der finder sted i omverdenen og på markederne. Produktudviklingen handler både om at udvikle nye ydelser og at digitalisere eksisterende og fremtidige ydelser.

POLITIK: omfatter håndtering af eksterne politiske interessenter i form af eksempelvis NMR, nationale og internationale politikere og interesseorganisationer, EU mv. Opgaverne handler om fx etablering af politiske samarbejder, lobbyisme og påvirkningsvirksomhed med henblik på at fremme Svanemærket i Norden og eventuelt også globalt.

INTERNATIONALT SAMARBEJDE: omfatter Nordisk Miljømærknings internationale opgaver i forhold til internationale organisationer (fx GEN) og andre miljømærker, herunder EU Ecolabel og miljømærkeorganisationer i andre lande.

DRIFT OG INTERN FORRETNINGSUDVIKLING: omfatter alt arbejde i forhold til at betjene eksisterende kunder (drift) og at udvikle Nordisk Miljømærkning som organisation (forretningsudvikling). Driften omfatter således licensering og løbende opdatering af krav. Hertil kommer alle interne udviklingsopgaver i form af fx effektiviseringsopgaver og digitaliseringsprojekter.

STØTTEFUNKTIONER: omfatter støtten til kerneforretningen i form af HR, it-drift og leverandørstyring samt økonomiopgaver både i forhold til betaling af leverandører

(kreditorer) og inddrivelse af ansøgningsgebyrer og årlige gebyrer (debitorer). Støttefunktionerne skal forholde sig til organisationer som fx fagforeninger, eksterne leverandører og kundernes bogholderier. Derudover indeholder støttefunktionerne den del af kommunikation og brand, der går på tværs af NMM.

Ovenstående driftsmodel kan danne baggrund for en række måder at organisere sig på. Nedenfor har vi opstillet en række temabaserede forslag til organiseringen, der skal ses som inspiration til det videre arbejde med at finde den optimale organisering af NMM.

5.2.1 Etablering af markedsenhed

En række af observationer og anbefalinger retter sig imod NMM's evne til at skabe et fællesnordisk brand, have en øget forretningsorientering samt en generel trend imod at blive mere branchespecifikke og hurtigere til at komme på markedet med nye produkter.

Etableringen af en markedsfokuseret enhed vil bidrage til, at NMM kan øge fokus på kunder og forbrugere. En markedsfunktion vil være ansvarlig for at skabe og udvikle nye partnerskaber og markedsområder samt sikre en forståelse for de markeder (brancher), NMM henvender sig imod. Overordnede opgaver for en markedsfunktion vil være (eksempler):

- Branding af Svanemærket mod de enkelte markeder baseret på NMM's overordnede brandingstrategi.
- At drive nye produkters vej til markedet.
- Opsøgende salg i forhold til nye og potentielle kunder.
- At skabe nye partnerskaber blandt fx distributører til fremme for Svanemærket (fx Nemlig.com, Amazon.xx).

Markedsfunktionen vil have et meget tæt samarbejde med produktudvikling ved at være primær inputgiver i udvikling af nye produktområder og markeder.

En markedsorienteret enhed kan organiseres på flere måder:

Fællesnordiske markedsfunktioner

- Her etableres fællesnordiske markedsfunktioner med fokus på et marked eller markedsområde, men på tværs af landene. I denne model vil der være en markedschef per branche, som vil være chef på tværs af medarbejderne i landene.
- For at sikre lokal forankring og koordination bør der oprettes en lokal markedskoordinator i hvert land, der kan sikre tværgående sammenhæng i nationale markedsaktiviteter.
- Markedsdirektøren vil være overordnet ansvarlig for markedsfunktionen og være leder for de enkelte markedschefer.

Nationalt baserede markedsfunktioner

- Markedsfunktionerne etableres i de enkelte lande.
- De enkelte markedschefer refererer til lantedirektørerne.
- Der etableres en markedskoordinator per markedsområde/branche, der på tværs af Norden koordinerer brandingaktiviteter, kampagner mv.

5.2.2 Adskillelse af drift og produktudvikling

Analysen viser, at der er et behov for øget fokus på produktudvikling. Et løsningsforslag er derfor, at produktudvikling (nye kriterier og produkter/tjenester) adskilles fra drift (løbende opdatering af kriterier samt licensering) samt fra intern forretningsudvikling. Overordnede opgaver for produktudvikling vil være:

- Systematisk at opsamle viden fra omverdenen (i tæt samarbejde med markedsfunktionen).
- At nedbringe produktudviklingstiden ved løbende at arbejde med forbedringer i produktudviklingsprocessen (i samarbejde med intern forretningsudvikling).
- At udvikle nye produkter, produktområder samt kriterier/krav for eksisterende og nye områder.

For at ovenstående kan adskilles fra driftsopgaver (licensering, opdatering af kriterier) er et muligt greb at afskaffe de omfattende revisioner af kriteriedokumenter og i stedet fokusere på at revidere enkelte krav i stedet. Dette kan gøres med implementeringen af ReDigit og vil forventeligt frigøre betydelige ressourcer til ny produktudvikling.

Produktudviklingen har et naturligt afsæt i en fællesnordisk organisering, da der allerede i dag er en fællesnordisk organisering af denne opgave. Det foreslås dog, som en del af løsningsforslaget, at denne organisering bliver mere tydelig.

5.2.3 Øget fokus på digital udvikling

Kompetencer inden for digitalisering er vigtige, fordi digital innovation er og bliver en vigtig komponent i at se fremtidens behov, understøtte brug af fælles værktøjer og processer og understøtte effektive arbejdsgange, der kan frigøre ressourcer til produktudvikling.

Ved at skille drift og intern forretningsudvikling ud i et selvstændigt område kan der skabes et stærkere fokus på øget digitalisering. Konkret foreslås det, at der skabes et fællesnordisk område for digitalisering med flere ressourcer end i dag, og derudover at der tiltrækkes medarbejdere med digitale kompetencer.

Særlige områder inden for digitalisering kunne udvælges i forhold til, hvor der kan skabes størst effekt, for eksempel:

- Hvor produktudviklingstiden kan reduceres
- Hvor antal interne arbejdstimer kan reduceres
- Hvor kundeoplevelsen forbedres

5.2.4 Flere fælles støttefunktioner

En mulighed, der kan opfylde ønsket om øget effektivitet og tværgående samarbejde, er at have en øget grad af fællesnordiske støttefunktioner. It, HR og Finance er tre områder, hvor andre virksomheder formår at tilnærme sig en koncernstruktur. Med HR som udgangspunkt og eksempel kunne et første skridt være at etablere en fælles HR-funktion med en nordisk HR-chef samt fællesnordiske tilgange til HR-områder som personalepolitikker, lederudvikling mv. Et andet eksempel kunne være inddrivelse af afgifter og gebyrer, som i dag er en opgave, der varetages nationalt, selvom opgaven har en karakter, der bør have stordriftsfordele – både for NMM og de kunder, der arbejder fællesnordisk.

Støttefunktioner egner sig generelt godt til en fælles organisering, dog med anerkendelse af at national tilstedeværelse og kompetence er nødvendig fx i forhold til personalesager, løn og ansættelsesforhold mv.

Et øget fællesskab om støttefunktioner vil kunne bidrage til:

- Øget effektivisering (fx 1 HR-chef mod 5 i dag).
- Bedre mulighed for fælles strategiimplementering.
- Bedre ressourcefordeling, idet man kan skabe bedre kritisk masse om fx lederudvikling.
- At frigøre budget til andre og mere værdiskabende aktiviteter, der kan understøtte effektivitet og agilitet.

5.2.5 Fokus på internationalt samarbejde og det politiske niveau

Som det ses af driftsmodellen, er et løsningsforslag at styrke fokus på internationalt samarbejde ved at etablere dette som et særligt kompetenceområde i en organisatorisk enhed. Hensigten hermed er at styrke evnen til at opsamle trends og tendenser inden for miljømærkningsområdet i internationale sammenhænge, herunder i forhold til søsterorganisationer og EU. Derudover at reducere den nuværende risiko ved at det internationale samarbejde kun ligger hos få (en) medarbejdere.

Tillige foreslås det, at man etablerer/opretter et område/et team med fokus på at håndtere det politiske niveau. Hovedopgaver for disse to områder er (eksempler):

- At sikre, at NMM er på den politiske agenda.
- At samordne budskaber til politikere på tværs af NMM.
- At sikre et godt samarbejde med internationale organisationer på vegne af hele NMM.
- At sikre stærke kompetencer til at forstå og arbejde med EU-institutionerne.
- At opsamle trends, tendenser og samarbejdsmuligheder i forhold til søsterorganisationer.

5.2.6 Stærkere styringsgrundlag

Det nuværende styringsgrundlag (KPI'er, økonomi, data mv.) fremmer ikke NMM's evne og tilbøjelighed til at arbejde med fælles værktøjer og processer. Et løsningsforslag er derfor at skabe et bedre fælles styringsgrundlag. Det kunne for eksempel være fælles rapportering om aktiviteter (antal licenser, nyudviklede produkter mv.), markedsandele og omsætning mv. samt mere fælles incitamentssystemer. Det bør tillige undersøges, om NMM i højere grad kan anvende fælles systemer (eller processer og regelsæt) i forbindelse med tidsregistrering, økonomistyring mv. En styrkelse af den fællesnordiske rapportering om NMMs samlede performance på nordisk niveau vil bidrage til at fremme et fokus på, hvordan NMM samlet set performer og dermed bidrage til at understøtte fælles værktøjer og processer. Det samme vil gøre sig gældende ved en ensretning af incitamentsstrukturen, så medarbejderne på tværs af de nationale organisationer måles på og belønnes i forhold til de samme parametre. Det sidste vil i givet fald formentlig forudsætte en øget fællesnordiskhed inden for HR. Mere fællesnordisk inden for såvel styringsgrundlag som incitamentssystemer vil bidrage til evnen til at kunne arbejde fællesnordisk. Det er i sagens natur vigtigt, at der fokuseres på alene at måle på de parametre, som er væsentlige ud fra et fællesnordisk perspektiv, så unødvendigt bureaukrati holdes nede. Oplagte KPI'er er her bl.a. aktivitet (licenser og nye produkter) samt omsætning. Det kan især være vigtigt at starte med styringsgrundlaget på fællesnordisk ledelsesniveau (øverste fælles niveau).

5.2.7 Koncernmodel versus national model

En betydeligt mere omfattende forandring af organiseringen af NMM vil være at overgå til en koncernmodel, fremfor den nuværende nationale model, med enkelte fælles funktioner. Overgang til en koncernmodel vil kunne medføre:

- At der ikke længere vil være lantedirektører.
- At FS vil bestå af fagområdechefer (markedschef, politisk chef, chef for drift og udvikling mv.).
- At alle referencer vil gå på tværs af nationale skel.

En koncernmodel vil i højere grad understøtte det fællesnordiske samarbejde og vil også kunne facilitere en højere grad af tværgående ressourceudnyttelse og effektivitet.

Det vurderes, at en sådan model vil være svær at implementere både pga. nationale egenarter i forhold til organisering, politiske og regulatoriske forhold samt de økonomiske forhold (både omsætning og tildelingsmæssigt) i de nationale organisationer.

Det foreslås dog, i forhold til analysens formål, at NMM tilstræber at organisere sig fællesnordisk, hvor det er muligt og hensigtsmæssigt, og indarbejder en styringsmodel, der understøtter, at dette kan fungere på en god måde. Dette kan bl.a. gøres ved at overflytte medarbejderledelse (herunder instruktionsbeføjelser mv.) fuldstændigt til ledere af fællesnordiske funktioner, selvom medarbejderen ansættelsesmæssigt er tilknyttet en anden national organisation end den pågældende leder.

5.2.8 Samarbejde med NMN

Samarbejdsfladen (og herunder beslutningsprocesserne) mellem NMM og NMN er en væsentlig årsag til NMM's lange produktudviklingsprocesser. Derfor bør NMM og NMN arbejde på i fællesskab at identificere de optimale måder at samarbejde på set i forhold til at styrke NMM's evne til hurtigt, strategisk og fleksibelt at kunne møde forandringer på markeder og hos kunderne. Det kan være:

- At definere optimale roller og ansvar for både NMM og NMN i samarbejdsfladen, herunder om NMN fx kan spille en større rolle i at modtage signaler fra omverdenen.
- At definere de rette profiler til at arbejde i denne samarbejdsflade.
- At definere de rette processer (inklusive beslutningsprocesser), møder og værktøjer til at understøtte en optimal samarbejdsflade.
- At definere fælles måder til løbende at måle og forbedre samarbejdsfladen.

Bilag 1: Eksempel på sammenhæng mellem analyseresultater og designkriterier

Nedenstående er et eksempel på, hvordan designkriterierne er koblet til observationerne fra analysen.

Tabel: Eksempel på designkriterie og kobling til observationer

Designkriterie	Der skal ske en systematisk vidensopsamling fra omverdenen
Dimension fra analysemodel	Omverden
Tema	4.1.1. Idégenerering
Observationer fra interviews	<ul style="list-style-type: none"> Nordisk Miljømærkning bruger ikke kunderne eller omverdenen til systematisk opsamling af trends og udviklinger eller som grundlag for idégenerering i øvrigt. Nordisk Miljømærkning har ikke en fælles model for, hvordan signaler fra omverdenen opfanges – dette arbejde varetages (stort set) alene af de nationale miljømærkningsorganisationer, i det omfang de selv synes, uden der sker en samlet behandling heraf på nordisk niveau. Der er dog efter det oplyste igangsat et arbejde med at etablere en produktudviklingsstrategi, jf. også pkt. 2.2. Nordisk Miljømærknings internationale arbejde er forankret hos én person og forekommer dekoblet fra resten af organisationen.
Konsekvenser (i forhold til formålet med analysen) Høj:	<ul style="list-style-type: none"> I forhold til evnen til hurtigt, strategisk og fleksibelt at møde forandringer på markederne er det en udfordring, at kunderne og omverdenen ikke bruges til systematisk opsamling af trends, ligesom det er uhensigtsmæssigt, at det internationale arbejde forekommer dekoblet fra den øvrige organisation.